Warith Scientific Journal

جودة تبادلية الفريق- العضو وتأثيرها في بناء النماذج الذهنية المشتركة
بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط

The team-member exchange quality and its impact on building shared mental models
Analytical research of the opinions of a sample of university and private college leaders In the Middle Euphrates region

الباحث مريم حسين جواد	ا.د احمد كاظم بريس	أ.د عبد الفتاح جاسم زعلان
Maryamhussien325@gmail.com	Ahmed.k@uokerbala.edu.iq	Abalfatah.j@uokerbala.edu.iq
Maryam Hussein Jawad University of Karbala - College of Administration and Economics	ahmed kazim bris University of Karbala - College of Administration and Economics	Abdalfataah jasim zaelan University of Karbala - College of Administration and Economics

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى دراسة تأثير جودة تبادلية الفرق- العضو في بناء النماذج الذهنية المشتركة من خلال استطلاع اراء عينة قصدية تضمنت (240) فرد من قيادات الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. تم قياس جودة تبادلية الفريق- العضو من خلال ثلاثة أبعاد هي (الاجتماعات، التبادل والتماسك) وجرى قياس متغير النماذج الذهنية المشتركة من خلال خمسة أبعاد هي (المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل)، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل المعلومات وتفسيرها، بالإضافة الى بعض البرامج الاحصائية مثل Microsoft (Excel 2010 , SPSS V.25 Amos V.23). خلص البحث الى ان جودة تبادلية الفريق العضو تؤثر في بناء النماذج الذهنية المشتركة، ووفقاً لذلك حدد الباحثان مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: جودة تبادلية الفريق- العضو، النماذج الذهنية المشتركة.

Abstract:

The current research aims to study the impact of the quality of team-member exchange on building shared mental models through a survey of the opinions of a purposive sample that included (240) individuals from university and private college leaders in the Middle Euphrates region. The quality of team-member exchange was measured through three dimensions:(Meetings, exchange and cohesion). Shared mental models were measured through five dimensions (general tasks and team knowledge, general tasks and communication skills, members' attitudes towards colleagues and the task, team dynamics and interactions, team resources and the work environment). The researchers relied on the descriptive analytical approach. In analyzing and interpreting information, in addition to some statistical programs such as (Microsoft Excel 2010, SPSS V.25, Amos V.23). The research concluded that the mutual atmosphere of the member team affects the construction of joint mental models, and according to this, the researchers identified a set of recommendations.

Keywords: quality of team-member exchange, shared mental models.

1-المقدمة:

تُعَد النماذج الذهنية المشتركة ضرورية لاتخاذ قرارات متسقة ودقيقة. عندما يتشارك قادة المنظمات النماذج الذهنية المشتركة فانهم يكتسبون أساساً مشتركاً للعمل عليه، وهو ما يؤثر بقوة على القرارات التي يتم اتخاذها وكيفية اتخاذها. عادة ما ترتبط النماذج الذهنية المشتركة بفرق العمل وتعتمد على تعاون أفضل، اتخاذ قرارات أكثر دقة، تماسك جماعي أكبر Willems, (2016:1-2)، وبما ان المنظمات أصبحت تعتمد بشكل كبير على فرق العمل في مواجهة تغيرات البيئية (Malingumu etal.,2016:432) فان أهم ما يجب دراسته عند الاهتمام بخلق النماذج الذهنية المشتركة هو معرفة ما يتم مشاركته بين أعضاء الفريق وتحقيق التفاعل الاجتماعي فيما بينهم(Klimoski & Mohammed,1994). خاصة وان منظمات التعليم العالي الأهلي بصورة عامة ومنطقة الفرات الأوسط بصورة خاصة تواجه منافسة شديدة، تمثلت بكثرة عدد هذه الجامعات والكليات وطبيعة الاقبال عليها، لذلك يهدف البحث الحالي الى تحديد مستوى هذه المتغيرات ميدانياً، وتحديد وتفسير نوع ومستوى التأثير بينها، وتوفير رؤى جديدة حول دور جودة تبادلية الفريق- العضو التي ترتبط بتحقيق الاتفاق داخل فرق القيادة في بناء وتفسير النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء فرق القيادة في منظمات التعليم العالي عينة البحث.

2- منهجية البحث:

2-1 مشكلة البحث:

تحتاج قيادات منظمات التعليم العالي الأهلي في العراق بصورة عامة ومنطقة الفرات الأوسط (مجتمع البحث) بصورة خاصة الى الاهتمام ببناء وتطوير النماذج الذهنية المشتركة التي تمثل في جوهرها الاتفاق والفهم المشترك لأبعاد البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها العامة ومواجهة التطورات التي شهدتها هذه المنظمات، والتي تمثلت بزيادة الطلب على خدمات التعليم العالي الأهلي بسبب كون معدلات القبول فيها أقل من معدلات القبول في الجامعات والكليات الحكومية، وزيادة المنافسة بسبب زيادة عدد الجامعات والكليات الأهلية الموجودة في المنطقة مما يتيح للطلبة امكانية الاختيار والمفاضلة بينها، بالإضافة الى مجموعة من المتطلبات التي تشهدها بيئة التعليم العالي والتي تعد بمثابة التحديات بالنسبة لهذه الجامعات والكليات وتتطلب التكيف معها. يفترض البحث ان جودة تبادلية الفريق- العضو يمكن أن تؤدي دوراً مهماً في حل هذه المشكلة من خلال قدرتها على خلق بيئة عمل ايجابية تتميز بالتعاون والتماسك بين أعضاء الفريق، عقد الاجتماعات وتبادل المعرفة وبالتالي خلق الفهم المشترك الذي يحقق النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء فرق القيادة في هذه المنظمات، بناءً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤل الاتي: ما تأثير جودة تبادلية الفريق- العضو في بناء النماذج الذهنية المشتركة؟

2- 2أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث العلمية في أهمية بناء وتطوير النماذج الذهنية المشتركة لقادة منظمات التعليم العالي الأهلي (عينة البحث)، وتفعيل دورها في مواجهة تغيرات البيئة، وانجاز عمل الفريق والحفاظ على فاعلية الأعضاء من خلال فهم طبيعة المهام وسلوكيات الأعضاء الاخرين تحت ضغط العمل الكبير في الظروف الديناميكية، وخلق الوعي المشترك بالمواقف والأحداث المستقبلية، ودور جودة تبادلية الفريق- العضو في خلق ظروف عمل مواتية تعزز التبادل الإيجابي والعالي الجودة بين أعضاء الفريق، وخلق النماذج الذهنية المشتركة بينهم.

2-3 أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

أ- تحديد مستوى تأثير جودة تبادلية الفريق – العضو في النماذج الذهنية المشتركة لفرق القيادة في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث.

ب- تحديد مستوى متغيرات البحث ميدانيا، ومدى إدراك العينة لهذه المتغيرات وأبعادها الفرعية، ومدى الاستفادة منها في تحقيق الأهداف العامة لها.

2-4- فرضيات البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث الرئيسة نفترض الفرضية الأتية:

تؤثر جودة تبادلية الفريق – العضو في بناء النماذج الذهنية المشتركة، وقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وهي:

1- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في النماذج الذهنية المشتركة.

(H1) يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في النماذج الذهنية المشتركة.

2- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في النماذج الذهنية المشتركة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في النماذج الذهنية المشتركة.

3- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في النماذج الذهنية المشتركة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في النماذج الذهنية المشتركة.

2 -5 مجتمع البحث ومبررات اختياره:

تمثل مجتمع البحث بالجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، وهي(جامعة أهل البيت، جامعة وارث الأنبياء، جامعة الزهراء، جامعة العميد، كلية الزهراوي، كلية الحسين، كلية الصفوة، كلية الطف، وكلية الأمل في محافظة كربلاء المقدسة، كلية المستقبل الجامعة، كلية الحلة الجامعة، والجامعة الاسلامية في محافظة بابل، الجامعة الاسلامية، جامعة الكفيل، كلية الشيخ الطوسي، كلية الفقه، وجامعة الامام جعفر الصادق ع في محافظة النجف الأشرف، الجامعة الاسلامية في محافظة القادسية، جامعة ساوة، وجامعة الامام جعفر الصادق في محافظة السماوة)، أما سبب اختيار المجتمع فقد جاء من الدور المهم لهذه الجامعات والكليات في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة، ورفد سوق العمل بالمخرجات التي تتناسب مع متطلباته، كما يُعَد قطاع التعليم العالي الأهلي من أكثر القطاعات الخاصة نشاطاً في العراق، يمتاز هذا القطاع بالمنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة، وعلى الرغم من ذلك الا انه وبحسب اطلاع الباحثان لم يحظى هذا القطاع بدراسة سابقة تناولت متغيرات البحث الحالي، لذلك أثارت هذه الأسباب انتباه الباحثان ورغبته في معرفة مستوى توفر متغيرات البحث في هذه المنظمات ومدى الاستفادة منها في تحقيق التكيف مع ظروف البيئة، وقد اعتمد الباحثان في تحديد الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط على دليل الطالب للقبول في الجامعات والكليات الأهلية المعترف بها، الذي أصدرته دائرة التعليم الجامعي الأهلي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، للسنة الدراسية 2022-2023.

المبحث الاول: الجانب النظري

3-مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو:

كان (Seers) أول من طور مفهوم جودة تبادلية الفريق – العضو وقد عرفه بأنه تصور الفرد لجودة العلاقات الاجتماعية وموارد الدعم المتبادلة بين العضو و أقرانه في الفريق(Seers,1989:131)، لتحليل وتقييم العلاقات الافقية الشاملة وتكوين الأدوار وديناميكيات الفريق على مستوى أعضاء الفريق (Smith ,2005:172)، ومنذ ذلك الحين تطورت أبحاث جودة تبادلية الفريق - العضو في ضوء الاهتمام المتزايد بأهمية فرق العمل داخل المنظمات، وتصميم الهياكل الأقل هرمية والتي تعتمد على فرق الادارة الذاتية للاستفادة من المعرفة والمهارات الفردية للأعضاء، وتم تعريفه بأنه المعاملة بالمثل بين العضو وأقرانه داخل فريق العمل فيما يتعلق بمساهمته في تقديم الأفكار والمعلومات والمساعدة للأعضاء الآخرين. (Liu et al, 2011: 3188;Banks et al.,2014:237) . ويعرف بعلاقات العمل الأفقية بين العضو وأقرانه داخل الفريق، والقناة التي يمكن أن تتدفق من خلالها الموارد اللازمة لأداء الوظيفة، اذ يتشارك الأعضاء في تبادل النصائح و حل المشكلات بشكل تعاوني، مما يعزز تراكم المعرفة وتدفق المعلومات المتنوعة من الأعضاء ويشجع السلوكيات الإبداعية (Lee,2020:4)، كما انه يشير الى ادراك العضو في الفريق لجودة علاقات التبادل الشاملة التي تهدف الى مساعدة زملاء العمل ومشاركة وردود الفعل حول مشاكل العمل (Suhardi ,2022:92).

3-1أهمية جودة تبادلية الفريق- العضو:

تمثل جودة تبادلية الفريق- العضو أهم العلاقات الأساسية التي يجب أن يحافظ عليها العضو مع أقرانه في فريق العمل الخاص به، للحصول على المساعدة والدعم المتبادل وبما يتجاوز ما هو ضروري لإكمال مهامه الوظيفية، ومواصلة الجهد نحو مستوى عالٍ من الأداء (Liu et al.,2011:3188) كما انها تشجع سلوكيات بالثقة والاحترام المتبادل، وقوة الروابط الاجتماعية الإيجابية، ودرجة المعاملة بالمثل، والتعاون بين العضو وأقرانه، من حيث مشاركة الأفكار والمعلومات والتغذية الراجعة، تساعد أعضاء الفريق على الازدهار، وتحميهم من الإجهاد النفسي، وتشجع التواصل الإيجابي، والإبداع الأمر الذي يزيد من الرضا الوظيفي لدى كل عضو، بالإضافة الى زيادة رغبته في استثمار الوقت والجهد اللازمين لصياغة الأفكار والاقتراحات من أجل التغيير(Shih & Wijaya ,2017:6; Hawkes & Neale, 2019:3)اذ يقضي أعضاء الفريق معظم وقتهم في العمل مع بعضهم البعض، وبالتالي من المهم أن يطوروا علاقات عمل جيدة فيما بينهم، خاصة عندما تكون الفرق ذاتية الادارة أو تكون الموارد التي يقدمها القادة غير كافية، فهي مكمل لعلاقات التبادل بين القائد والأعضاء، بل أكثر أهمية كونها تمتد للمستويات الدنيا وتتجاوز التوجيه والاشراف (Lai et al.,2021:3) .

كرست الأعمال التجريبية الحديثة اهتمامًا أكبر للدراسات التي تستكشف جودة علاقات التبادل الاجتماعي داخل فرق العمل كما هو موضح في نظرية جودة تبادلية الفريق-العضو (Banks et al.,2014:273) اذ أصبحت العلاقات الافقية بين الأعضاء وأقرانهم في إعدادات فرق العمل أكثر أهمية، ولها دوراً أساسياً في تحقيق فاعلية الفرد و الفريق، كونها تلعب دوراً مهماً وحاسماً في الغاء الحدود الفردية بين الأعضاء في مختلف الأقسام والفرق داخل المنظمة، وتتجاوز الخصائص الفردية للأعضاء في تمثيلهم الأدوار المشتركة كأعضاء في الفريق(Hosani et al.,2018:5) وهي من الظواهر المهمة للغاية في السلوك التنظيمي (Suhardi et al.,2022:92).

4-مفهوم النماذج الذهنية المشتركة:

طور (Johnson-Laird)نظرية النموذج الذهني للفرد كامتداد لفكرة (Kenneth Craik,1943)،ومحاولة لوصف جانب مهم من جوانب الإدراك البشري، وتفسير الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع البيئة، اذ يرى(Johnson-Laird ,1983) ان النماذج الذهنية قد تكون مصطنعة ويتم اكتسابها من خلال تدريب ثقافي متعمد، أو تكون طبيعية يتم بناؤها من قبل الأفراد دون أي تعليمات صريحة، ويتم استخدامها في سياق عمليات مهمة، مثل، الاستدلال وفهم اللغة ...الخ، الأمر الذي تطلب بناء نظرية تفسيرية توضح طبيعة النماذج الذهنية الفردية (Johnson-Laird,1983:11) . النماذج الذهنية المشتركة ليس مجرد تصور ثابت ومخزن لشيء خارجي (مثل تمثيل أو مخطط ذهني) النموذج الذهني عملي المنحى أي انه بمثابة مخطط توضيحي يستخدم أثناء تنفيذ المهام، من شأنه أن يساعد الفرد على التفكير بنشاط و حل المشكلات والانخراط في العمل، كما أن النماذج الذهنية وظيفية و غير مثالية بذات الوقت، فقد تحتوي على أخطاء وقد تضلل الفرد، وان هذه الطبيعة الديناميكية ذات المنحى العملي للنماذج الذهنية جعلتها مناسبة للغاية لعلوم الإدارة والسلوك التنظيمي وقد تمت دراستها في العديد من جوانب السلوك الإداري / التنظيمي مثل صنع القرار، تطوير الإستراتيجية، الابتكار وريادة الأعمال، التعلم التنظيمي، و إدارة التغيير(Ots & Nyilasy,2015:134).

تمثل النماذج الذهنية المشتركة المرتكزات الداخلية التي يحصل عليها الفرد من التجارب السابقة القابلة للتجديد والتطوير نتيجة التعلم من التجارب الحالية والافادة من التدريب، والتي يستند عليها الفرد في تعامله مع الأحداث المحيطة به، من خلال بناء صورة شمولية لها ومحاولة التنبؤ بالأحداث المستقبلية واتخاذ القرارات بناءً على ذلك (اليساري،169:2014)، وتعرف بأنها أوصاف نظام مبسطة، وتجريدات جزئية تعتمد على مفاهيم ومبادئ مجال العمل، تُمَكّن الأفراد من فهم الأنظمة والتحكم فيها بجزء بسيط من تكلفة المعالجة التي تتطلبها الاستراتيجيات التحليلية الأكثر شمولاً، اذ تتمثل إحدى فوائد التبسيط مع تجنب عواقبه

في نمذجة النظام على مستويات متعددة من التجريد واستخدام الانموذج الذي يحتوي فقط على معلومات كافية للمهمة المطلوبة (Andrews et al.,2022:4). وعرف (Wu et al.,2023:186) النماذج الذهنية المشتركة بأنها بنية معرفية منظمة تسمح للأعضاء بشرح سلوك النظام والتنبؤ به، تعمل على تحسين تكامل المعرفة لسلوكيات التنسيق والتعاون، وبالتالي تحسين الأداء.

4-1أهمية النماذج الذهنية المشتركة:

يدرك العلماء والممارسين أهمية النماذج الذهنية المشتركة ودورها في نجاح أو فشل أداء الفرق، ودورها في احداث تغير هادف ودائم، وان اختلافها يؤدي الى تفسيرات خاطئة تحد من القدرة على مواجهة الظروف البيئية (Lynam et al.,2012:87; Holcombe & Kezar, 2018:105) وقد تم استخدامها و تضمينها في تخصصات علمية ومهنية مختلفة مثل السلوك التنظيمي، التعليم، الصحة، الرياضة، الفرق العسكرية، الطيران، الشركات التجارية ...الخ (Lines et al.,2022:3) وأكد (Senge,1990) على أهمية النماذج الذهنية المشتركة لقادة المنظمات التعليمية، وعدها كواحدة من بين خمسة ضوابط ضرورية لهذه المنظمات، وهذه الضوابط هي (الاتقان الشخصي، النماذج الذهنية المشتركة، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة، والتفكير النظمي)، ويرى ان النجاح في بيئة الأعمال يعتمد على النماذج الذهنية المشتركة لقادة هذه المنظمات، وأكد على ضرورة العمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز الثقة والتعاون(Senge,1990:8)، اذ تواجه الجامعات والكليات عدد كبير من الضغوط الخارجية المتمثلة بالمنافسة، المطالبة بتطوير ممارسات الأعمال، مشاكل التمويل، الحاجة للإدارة والقيادة معاً لاستكشاف المشكلات، والتعاون لخلق رؤية مشتركة لمواجهة التحديات وتحقيق النمو(Huber,1995:1)، وبما ان النماذج الذهنية تؤثر على الأفكار والأفعال فنحن بحاجة الى الوصول الى النماذج الذهنية المشتركة لهؤلاء القادة وفهمها، والتي يجب ان تمثل نموذج النظام البيئي الذي يتميز بالقدرة على الاحساس والتعديل ديناميكياً حسب ظروف بيئة العمل، لجعل الكليات جاهزة لاستقبال الطلبة، بدلاً من أن يكون الطلبة جاهزين لنظام الكلية (Heubach et al.,2022:8) .

لخص (Salas ,1994:300; Rosner ,1995:108;Yusoff & Salim ,2020:4)[63] أهمية النماذج الذهنية المشتركة في النقاط الأتية:

1- تعد بمثابة آلية توضيحية تساعد على فهم أداء الفريق وتفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض.
2- بناء النماذج الذهنية مهم للتنبؤ بالتغيرات التي تحصل في الفرق وبيئة العمل، مثل تحديد مشاكل الأداء المحتملة وكيفية حلها.
3- يمكن من خلالها تحديد مشاكل التواصل الضعيف الذي قد ينجم عنه نقص المعرفة المشتركة.
4- مهمة لفهم التعقيد الكامل للقضايا التي نواجهها، اذ لم يعد بإمكاننا الاعتماد على النهج التحليلي الذي يحاول فهم كل التفاصيل.
5- النماذج الذهنية للمديرين والسياسيين والمستهلكين وكل شخص تؤثر إلى حد كبير على القرارات التي يتم اتخاذها، وبالتالي، فإن هذه النماذج هي جزء من المشاكل نفسها، ويعد إلغاء النماذج القديمة وتوفير نماذج جديدة جزءًا من الحل.
6- النماذج الذهنية مهمة في خلق الوعي بالموقف للعضو والفريق.
7- تسمح لكل عضو بتشكيل تفسيرات وتوقعات مناسبة لأعمال الفريق والمهمة، تكون مفيدة لأداء الفريق.

5-جودة تبادلية الفريق- العضو والنماذج الذهنية المشتركة:

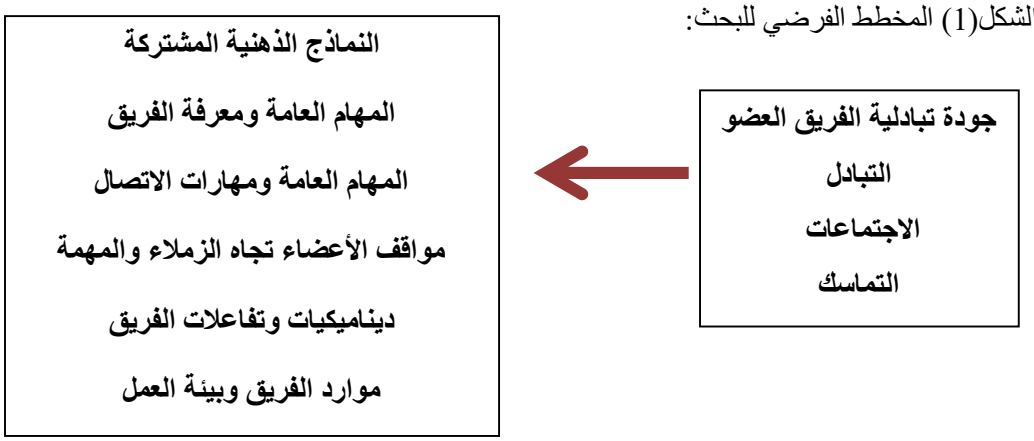
العلاقة بين جودة تبادلية الفريق- العضو والنماذج الذهنية المشتركة: أثبتت العديد من الدراسات ان تفاعلات أعضاء الفريق هي الركيزة الأساسية لخلق النماذج الذهنية المشتركة، وان وجود النماذج الذهنية المشتركة هو دليل تقارب وتفاعل أعضاء الفريق. (Mohammed & Dumville, 2001:93; Jo,2011:304). يُعَد مفهوم جودة تبادلية الفريق- العضو من المؤشرات العامة التي تسهم في تطوير النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق (Pheiffer,2016:74) فقد أكدت دراسة (Willems,2016 :2) على أهمية متغير جودة تبادلية الفريق - العضو في الفريق وخاصة فرق القيادة(كما في عينة البحث الحالي) كواحدة من أفضل العمليات الاجتماعية الأساسية التي لها تأثير ايجابي كبير في تحقيق الاتفاق الذي يعزز تطوير النماذج الذهنية المشتركة بين هؤلاء القادة من خلال بحث جماعي حديث متعدد المستويات، كما أكدت على ان الفهم الشامل للنماذج الذهنية المشتركة لفريق القيادة أمر بالغ الأهمية لأن هذه النماذج تشكل الأساس للقرارات الاستراتيجية التي يتخذونها، لأنها تكسبهم فهماً مشتركاً يعملون على أساسه، وأشارت الى امكانية تعميم نتائجها في منظمات اخرى(Willems,2016 :2) ، وقد حددت دراسة (Andrews et al.,2023) ثلاثة عوامل أساسية في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة كان من أهمها تفاعلات أعضاء الفريق(Andrews et al.,2023:164). وبناءً على ما سبق نفترض الفرضية الرئيسة وكما يلي: - **الفرضية الرئيسة للبحث :**

(H0): (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في النماذج الذهنية المشتركة).
(H1):(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق – العضو في النماذج الذهنية المشتركة).

ولقد تفرعت عن الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

4- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في النماذج الذهنية المشتركة.
(H1) يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في النماذج الذهنية المشتركة.
5- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في النماذج الذهنية المشتركة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في النماذج الذهنية المشتركة.
6- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في النماذج الذهنية المشتركة.
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في النماذج الذهنية المشتركة.
وكما يوضح الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث:



الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث

اعداد الباحث:

قياس متغيرات البحث:

تم تطوير الاستبيان الخاص بقياس متغيرات البحث وجمع المعلومات من قبل الباحثين بالاعتماد على مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة وتوزيعه على عينة قصدية تكونت من 240 فرد من قادة الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث، يتكون الاستبيان من جزأين، تم استخدام الجزء الأول لجمع البيانات حول خصائص أفراد العينة كنوع الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والمؤهلات العلمية، أما الجزء الثاني فقد استهدف قياس متغيرات البحث ويتكون من(73) فقرة، فقد تم قياس متغير جودة تبادلية الفريق- العضو بالاعتماد على مقياس (Seers,1989) الذي يتكون من ثلاث متغيرات هي(التبادل، التماسك، والاجتماعات) و ثمانية عشر فقرة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1- التبادل الاجتماعي: يشير التبادل الاجتماعي إلى الإجراءات التطوعية للأعضاء، والتي تحفزها العوائد المتوقعة من الأخرين. المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه التبادل الاجتماعي هو سلوكيات المعاملة بالمثل، ومتطلبات الوفاء والالتزام (Smith ,2005:169)، كما تعد علاقات التبادل الاجتماعي في مكان العمل جزءاً من عملية التنشئة الاجتماعية، ومصدراً للمعلومات المطلوبة لتحقيق أداء ناجح ورضا، وأساساً للدعم الاجتماعي والتواصل. يتم تحفيز الموظفين لتطوير علاقات إيجابية في مكان العمل، تشجعهم على تحمل التحديات الديناميكية وغير المتوقعة لبيئة العمل اليوم (Chernyak-Hai & 2018:458 Rabenu ,).عند وضعه في سياق الفريق يكون التبادل سلوكاً ثنائي الاتجاه، أي أن الأعضاء يقدمون بشكل طوعي المساعدة والتغذية الراجعة لأعضاء الفريق الآخرين ،ويشاركونهم الأفكار. في المقابل، يتلقى العضو الفردي أيضاً المعلومات والمساعدة والتقدير من أعضاء الفريق، بمعنى آخر، التبادل هو أفعال أعضاء الفريق الذين يتعلمون من بعضهم البعض، وينقلون المشاعر والأفكار والآراء بحرية (Chen,2018:436) وبالتالي يمكن تعريف بعد التبادل على انه: سلوك طوعي يقوم به الأعضاء بهدف تبادل المعلومات، الخبرات، المعرفة، الأفكار، وخلق التعاون المتبادل لتسهيل عمليات انجاز المهام وتحقيق الهدف العام للفريق.

2- الاجتماعات: تشكل الاجتماعات إحدى أهم ساحات التواصل التنظيمي، وهي من أهم المجالات الرئيسة التي غالباً ما تعقد لغرض عام مرتبط بأهداف المنظمة أو الفريق، يتم فيها إنشاء المعرفة والثقافة التنظيمية والتفاوض بشأنها ونشرها، كما تظهر فيها الأدوار والعلاقات التنظيمية، تبادل الأفكار و الآراء، حل المشكلات، اتخاذ قرارات معينة، أو التفاوض بشأن الاتفاق لتطوير السياسات والإجراءات و صياغة التوصيات الخاصة بالعمل، وما إلى ذلك (Svennevig ,2012:3). تزيد الاجتماعات من شعور الانتماء لدى الأعضاء، اذ عادة ما ينظر الى الاجتماعات على انها مشتقة من التبادل الاجتماعي، كما انها ترتبط بعملية صنع المعنى الذي يشير الى كيفية فهم الأعضاء لأليات العمل، وتأتي كوسيلة لفهم الغموض في اشارات البيئة (Allen et al., 2014:4) إن بعُد الاجتماع في مفهوم جودة تبادلية الفريق - العضو يقيس فاعلية اجتماعات الفريق، اذا تعد اجتماعات الفريق طريقة فعالة في تحقيق التبادل الاجتماعي والاستفادة من كل ما يحمله من فوائد التعاون والتشارك المعرفي وتبادل الأفكار والخبرات في انجاز الهدف العام للفريق (Chen, 2018:436)، وبالتالي يمكننا القول بأن الاجتماعات الهادفة هي من الآليات الأساسية التي تحقق الفوائد العملية و الاجتماعية والعاطفية اللازمة لتزدهر المنظمة (Chen & Wei, 2020:1290). ويمكن تعريف الاجتماعات

داخل الفريق بأنها: لقاء بين شخصين أو أكثر في مكان محدد من أجل التداول والتشاور وتبادل الآراء والأفكار في موضوعٍ ما يخص العمل والأهداف العامة، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه، أو لوضع قواعد وسياسات معينة والعمل على تعميمها.

3- التماسك: يشير تماسك الفريق الى رغبة الأعضاء في العمل والبقاء مع الفريق. عادة ما يرتبط تماسك الفريق بعمليات الفريق، و يسمح باتفاق أسرع وأقوى، ويزيد من الالتزام بالأهداف العامة ، ويجعل عمل الفريق أكثر سلاسة، بالإضافة الى تحسين التواصل والتنسيق بين الأعضاء ويحقق الرضا الوظيفي والدعم المتبادل مما يؤدي إلى مشاركة أكبر في المهمة، كما وجدت الدراسات أن تماسك الفريق يزيد من الحضور الاجتماعي للأعضاء (Black et al., 2018:5)، وهو من أهم الجوانب الديناميكية للفريق و التي حظيت بالاهتمام المتزايد من قبل الباحثين خاصة بعد الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل في انجاز المهام في أغلب المنظمات (Appelbaum et al.,2020:1) . تم تحديد مفهوم التماسك على أنه حاسم لفهم العمل الجماعي وفاعلية الفريق، وليس من المستغرب أن يكون التماسك محور عدد كبير من الدراسات، مما أدى إلى عدد من النتائج المهمة، على سبيل المثال، يرتبط التماسك بشكل إيجابي بنتائج أداء الفريق، والرضا الوظيفي والقدرة على البقاء، كما يعد التماسك داخل الفريق أمراً مهماً للتعلم ونشر المعرفة، وتعزيز الروابط الشخصية بين الأعضاء. (Umar & Ko ,2022:6).وبالتالي يمكن تعريف تماسك الفريق بأنه :شعور الأعضاء بالانتماء للفريق، ومدى رغبتهم في العمل معاً، والالتزام المشترك تجاه تحقيق أهداف وغايات الفريق بكفاءة وفاعلية .

أما متغير النماذج الذهنية المشتركة فقد تم قياسه باستخدام مقياس (Johnson et al.,2007) الذي يتكون من خمسة أبعاد هي (المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل) وواحد وأربعون فقرة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1- المهام العامة ومعرفة الفريق: تشير معرفة المهام الى معرفة الاجراءات والاستراتيجيات اللازمة لإنجاز هذه المهام، و الأهداف التي يجب أن يحققها الفريق، تتضمن التفكير وطرق الأداء، واستخدام تحليل المهام العامة الى مهام فرعية أخرى ; (Andres, 2011:15 Gobin,2012:35) يتم تحديد مستوى معرفة المهام لدى كل عضو من خلال مراقبة الأداء ومقارنته مع الأداء المطلوب للإنجاز، لتحديد الفرق أو ما يسمى الفجوة المعرفية وهي الفرق بين متطلبات الأداء والعمل الفعلي، من أجل توفير المعلومات اللازمة المتمثلة بالتعليم والتدريب ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق لسد هذه الفجوة وتعزيز معرفة المهام لدى كل عضو وبناء فهم مشترك يتمثل بالنماذج الذهنية المشتركة حول مهام الفريق(Brandt,2001:79) تتأثر معرفة المهام لدى كل عضو بطبيعة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق (Van Boxtel et al.,2000:313))، وتؤدي الاتصالات والاجتماعات المتكررة الى تحسينها (Ittonen et al.,2015:6) .

في حين يشير مفهوم معرفة الفريق الى الوعي بالمعرفة والمهارات والقدرات والميول السلوكية التي يحملها أعضاء الفريق(Devine,1999:9) ،وقد تم تعريفها أيضاً بأنها بناء شامل يشير الى مدى تنشيط مجموعة من المعارف والخبرات المتاحة واستثمارها داخل الفريق، وهي من المواد الخام للإبداع، تمنح الأعضاء القدرة على تقييم المعلومات والفرص الجديدة بدقة، وبالتالي توفير موارد معرفية أكثر تجلب المزيد من الفرص الايجابية للمنظمة، و تسهم في توليد حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها، لذلك تعد معرفة الفريق ضرورية لعمل الفريق(Sung & Choi,2012:5) . يمكننا تعريف بُعد المهام العامة ومعرفة الفريق على أنه معرفة نوع ومتطلبات المهام التي يتعين تنفيذها، فهم بيئة العمل، معرفة استراتيجيات واجراءات العمل، معرفة مهارات وقدرات زملاء العمل.

2- **المهام العامة ومهارات الاتصال:** حدد(Zhou et al.,2019) إطار عمل لكفاءات الفريق من حيث المهارات الخاصة والعامة وقد عرف مفهوم مهارات الفريق العامة بأنه القدرة المعرفية أو البدنية اللازمة للانخراط في العمل مع أعضاء الفريق الاخرين والتفاعل معهم، القدرة على تنفيذ المهام المختلفة، دعم التحسين المستمر، مناقشة المهام بشكل غير رسمي، ...الخ، و حدد سبعة مكونات أساسية لهذه المهارات هي: الاتصال، توجيه الفريق، قيادة الفريق، مهارات المراقبة، التغذية الراجعة، سلوك البديل الاحتياطي، والتنسيق، و يختلف التركيز على هذه المكونات باختلاف نوع المهام التي يؤديها الفريق، في حين تعتمد المهارات الخاصة بالفريق على الطرق التي يتعامل بها أعضاء الفريق مع الصراع، تعقيدات البيئة، تماسك الفريق، تنسيق الفريق الذي يرتبط بمهارات الاتصال الجماعي والذي يتطلب التفاعل والتواصل بين الأعضاء، وهذا يرتبط بتحقيق النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق الواحد (Zhou et al.,2019:455-456)).

يُعَد الاتصال مفهوماً متعدد المعاني، ينشأ من الكلمة اللاتينية التواصل، وهي تعني جعل الشيء مشتركاً، أو خلق فهم مشترك، ويُعَرّف بأنه نقل المعرفة من شخص الى شخص أو أشخاص اخرين، من خلال طرق التواصل اللفظي وغير اللفظي (Zulch,2014:1; Fahmi & Ali,2022:825)و يُعَرّف أيضاً بأنه عملية ذات اتجاهين، تنطوي على شخصين أو أكثر، يتفاعلون لتبادل الآراء والمعلومات، عادة ما تكون موجهة أو مدفوعة بالرغبة في تحقيق أهداف معينة (Hall & Montgomery,2019:1)، كما يُعَد التواصل الجماعي بين أعضاء الفريق الواحد ذات التخصصات المختلفة وبين الفرق بصورة عامة بمثابة المنصة التي تتيح لأعضائها معرفة بعضهم البعض بشكل أفضل، وهو جانب مهم ويجب مراعاته، وهذا ينطبق على عينة البحث الحالي، التي تتكون من تخصصات مختلفة، تشترك جميعها في عمليات صنع القرار(Rieme Mehta

(2007:93; & Jha,2020:1-2,)،وبذلك يمكننا تعريف المهام العامة ومهارات الاتصال بأنها مهارات الأعضاء المعرفية والبدنية اللازمة لإنجاز المهام، بالإضافة الى مهارات الاتصال والتعبير عن الأفكار ومشاركة المعلومات والملاحظات.

3- مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة: يحظى مصطلح الموقف بتعريفات متعددة، من أهمها انه يتضمن عنصر تقييم، يتم التعبير عنه من خلال تقييم كيان معين(Pritchard & Funk,2010:1018)، لذلك تعرف المواقف بأنها تقييمات للأشخاص، الأشياء، الأحداث، أو السلوكيات مثل المواقف الوظيفية، مواقف السلوك الارشادي، مواقف اتخاذ القرارات، مواقف معالجة المعلومات، ويُعَرفَ بأنه حالة داخلية تؤثر على اختيارات الفرد لسلوكياته وأفعاله، والاستجابة لمتطلبات المهمة حسب مواقف العمل، (Ruiz Ulloa & Adams,2004:146; Moore & Geuss,2020:4)، تتكون المواقف من ثلاث مكونات، المعرفية (المعتقدات، الآراء، المعرفة الشخصية حول موقف معين)، العاطفية (المشاعر التي تربط الشخص بموضوع الموقف) السلوكية (السلوكيات التي تصدر من الشخص تجاه أي موقف)، (Walumbwa et al.,2007:219). تتأثر طبيعة المواقف بالتفاعلات الاجتماعية، ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق، وتعتمد على جودة التواصل، وتبادل المعلومات(Rudawska, 2017:) 81-82، بالإضافة الى جودة القيادة، ودورها في خلق بيئة عمل ايجابية تعزز المواقف الايجابية في العمل (Farahnak et al.,2020:106)لأن المواقف هي التقييمات التي تدمج التفاعلات المعرفية بين الأعضاء وتؤثر على الخبرة، لذلك تتأثر بتفاعل الفريق، وينتج عنها فهم مشترك يسهم في تحقيق النماذج الذهنية المشتركة(Crano, W. D., & Prislin,2011:3))، ونظراً لان المواقف غالباً ما تكون محددات للسلوك فقد يكون لها تأثير مهم على سلوكيات أعضاء الفريق ومشاركتهم في انجاز المهام(Heinemann et al.,1999:125)، وبهذا يمكن تعريف مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة بأنها شعور داخلي يؤثر على قرارات وسلوكيات الأعضاء ورغبتهم في العمل مع الفريق، تمكنهم من الحصول على تصورات متوافقة مع المهمة.

4-- **ديناميكيات وتفاعلات الفريق:** الفرق عبارة عن كيانات معقدة وديناميكية تواجه تغييرات مستمرة في هياكلها، ويجب أن تعمل في وقت واحد لتلبية متطلبات الظروف المتغيرة لبيئتها والتكيف معها، لهذا السبب أصبحت جميع المنظمات تولي اهتماماً كبيراً لتأثير ديناميكيات الفريق والعمل الجماعي(Delice et al.,2019:1) اذ تُعَد نظرية ديناميكيات الفريق ضرورية لفرق العمل لأنها توضح كيف تدمج الفرق الأنشطة المختلفة مع مرور الوقت بطريقة منسقة، لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال سلسلة من حلقات العمل الجماعي (Harvey et al.,2013:2). تشير ديناميكيات الفريق إلى التغييرات التي قد تحدث في أي جزء من الفريق، وتُبرز الإجراءات وردود الفعل في هيكله العام، و تؤثر على جميع الأعضاء(Gençer,2019:243)، وهي تمثل نقاط القوة والضعف الخفية داخل كل فريق، وتؤثر على كيفية تفاعل هؤلاء الأعضاء، سلوكياتهم، وأدائهم الكلي، وغالباً ما تكون هذه التأثيرات معقدة للغاية، فقد تتضمن ديناميكيات الفريق الرئيسة، التنمية الشخصية، الدافع، المعنويات والقيمة الذاتية، الالتزام، الثقة، الاجهاد، ويكون العمل الجماعي للفريق أكثر فاعلية مع وجود ديناميكيات الفريق الايجابية (Furumo & Pearson,2006:2; Nielsen et al.,2006:23;Connor& Basri,2012:15)، وعلى العكس من ذلك تعيق ديناميكيات الفريق السلبية نتائج الفريق المهمة، التواصل الفعال، وتؤدي الى انخفاض مستوى مشاركة أعضاء الفريق، وانخفاض الثقة، وعدم خلق النماذج الذهنية المشتركة فيما بينهم، بالإضافة الى التغيب من العمل وعدم الوعي بحالة الفريق(Wei et al.,2023:3)

أما تفاعلات الفريق فهي ظواهر معقدة، مؤقتة، ومتعددة المستويات، تكون معقدة لأنها تستلزم أفعال الأعضاء المترابطة، تتطلب تنسيقاً مستمراً بين مساهمات الأعضاء، وهي في صميم العمل الجماعي نفسه، وتكون مؤقتة بطبيعتها لأن إنجاز مهام الفريق يتطلب فترات زمنية مختلفة، وتُعَد تفاعلات الفريق من الظواهر متعددة المستويات لأن السلوكيات المُكَونة لها متداخلة في السياقات السلوكية للأفراد، و الفرق، ومن ثم فإن أحداث التفاعلات المنفصلة مثل، النقاشات الايجابية، الخلافات، تخضع لتأثيرات مستوى الحدث السلوكي الفردي، وعلى مستوى الفريق، مثل، تكوين الفريق، مستوى أداء الفريق (Willenbrock & Chiu ,2018:2)تُعَد تفاعلات الفريق أثناء انجاز المهام انعكاس للأعمال التعاونية اليومية للفريق، كما ان تآزر الأعضاء ومشاركتهم في حل المشكلات، وخلافات المحتوى، طرح وتقبل وجهات النظر المختلفة، تعرف الأعضاء على بعضهم البعض، يعزز تفاعلات الفريق، ويخلق بيئة عمل ايجابية تحفز الحماس والأفكار الجديدة(Willenbrock et al.,2017:43)، وبالتالي يمكن تعرف بعد ديناميكيات وتفاعلات الفريق بأنها خصائص وأنماط التفاعل التي تسمح لأعضاء الفريق بطرح الأفكار الآراء، والاستماع لاقتراحات الاخرين، والتعاون في حل المشكلات التي تواجه الفريق بطريقة تشاركية وفي الوقت المناسب، مما يخلق التركيز المتبادل وينشر الايجابية داخل الفريق.

5-**موارد الفريق وبيئة العمل:** الموارد هي الاصول الملموسة وغير الملموسة التي يمتلكها الفريق، وهي مهمة في انجاز العمل و تحقيق الميزة التنافسية، خاصة اذا كانت قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، ويمكن استثمارها، تتطلب ادارة جيدة تُمَكّن الفريق من استخدامها في استثمار الفرص الخارجية (Kozlenkova et al.,2014:2). في البيئات القائمة على المعرفة، يجب على الفرق تطوير نهج منظم لدمج مواردها المتاحة من أجل الأداء الفعال، و بالاعتماد على وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد، حدد (Gardner et al.,2012) ثلاث مجموعات من الموارد التي تزيد من قدرة الفريق على دمج موارد الأعضاء ديناميكيًا، هذه المجموعات هي: الموارد العلائقية، الخبرة، والهيكلية، اذ تشير الموارد العلائقية للفريق الى خبرة العمل المشتركة السابقة للأعضاء، أو المعرفة المكتسبة من خلال العمل معًا في نفس الفريق، ويقيس مورد الخبرة معرفة أعضاء الفريق، والتي تُعرَّف

على أنها المهارة أو الخبرة العملية المتراكمة التي تسمح للعضو بأداء مهمة ما بسلاسة وكفاءة، على سبيل المثال، تساهم خبرة الأعضاء وتدريبهم المرتبط بالعمل في تطوير خبرة الفريق، في حين تشير الموارد الهيكلية الى توزيع أو مستوى تركيز الموارد العلائقية والخبرة داخل الفريق، اذ تُعَد الخطوة المهمة في تحويل الموارد الى قيمة مفيدة للفريق هي تجميع أو تكامل المعرفة من خلال الاتصالات الهادفة بين الأعضاء، فهم مشترك للمشاكل المعقدة، تفاعلات الفريق، ومناقشة القيم والأفكار ليرى الأعضاء مساهماتهم ويتحققوا منها(Gardner et al.,2012:110-111)، وقد حدد (Fisher et al.,2013)، الوقت على انه مورد مهم للفريق والمنظمة (Fisher al.,2013:2) كما ان أعضاء الفريق هم مصدر محتمل للموارد النادرة، لأن تعدد الموارد التي يقدمونها تجلب معها وجهات نظر مختلفة، وأفكار جديدة (Bullon et al.,2015:81).

أما بيئة الفريق فهي تشير الى المكان الذي يؤدي فيه الأعضاء مهامهم اليومية، والتي تتكون من بيئة العمل المادية التي تشمل الأبنية والمعدات التي تستخدم لإنجاز المهام، وبيئة العمل غير المادية التي تشمل علاقات العمل التي تشكلت بين الأعضاء والقادة، وعلاقات العمل بين الأعضاء أنفسهم، وهي مهمة جداً ولها تأثير كبير على أداء الأعضاء، اذ توفر بيئة العمل المواتية إحساساً بالأمان وتسمح للأعضاء بالعمل على النحو الأمثل (Zaccaro& Klimoski, 2002:7). يرى (Zhou et al.,2019) ان بيئة الفريق تتكون من الثقة بين الأعضاء، سلوكيات العمل، ادراك القيود البيئية، المهارات التي يمتلكها الأعضاء، تبادل الأفكار والآراء، ويرى ان الخبرة التي يمتلكها هؤلاء الأعضاء هي من أهم موارد الفريق التي يعتمد عليها في تحقيق أهدافه Zhou (et al.,2019:447). وبهذا يمكننا تعريف بعد موارد الفريق وبيئة العمل على انها الموارد الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها أعضاء الفريق لبعضهم البعض، والتي تمكنهم من أداء المهام، مثل تبادل المعرفة والخبرات، التعاون فيما بينهم والانخراط في تفاعلات ودية تخلق بيئة عمل امنة تساعد على فهم أساليب العمل وتحقيق أهدافه

المبحث الثاني: الجانب العملي

6-اختبار فرضيات البحث

6-1التحليل العاملي التوكيدي

بهدف التحقق من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ودقته ميدانيا، استخدم الباحثان التحليل العاملي التوكيدي، وبالإفادة من البرنامج الاحصائي (AMOS,23)، وقد تم الاعتماد على مؤشرات مطابقة الانموذج التي أوصى بها (Hair et al.,2010). ان التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة تبادلية الفريق - العضو، وبعد اجراء التعديلات على الانموذج وبناء على مؤشرات التعديل(Modification Index's) يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية و(18) فقرة،ويلاحظ ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) التي تربط المتغيرات الكامنة(Latent variables) مع المتغيرات المقاسة(Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة(0.40)،علما ان القيمة الحرجة(Critical ratio) لهذه التشبعات تجاوزت(1.96) مما يعني معنويتها عند مستوى (5%)، علما ان مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن الحدود المقبولة اذ بلغت نسبة (CMIN\DF) (3.72)، وبلغت نسبة(GFI)(0.923)، وكانت نسبة(CFI) (0.941)، أما نسبة(RMSEA) فقد بلغت(0.083).**اما** التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النماذج الذهنية المشتركة، وبعد اجراء التعديلات على الانموذج وبناء على مؤشرات التعديل (Modification Index's)يتكون من خمسة ابعاد فرعية و(39) فقرة، ، ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40)،علما ان القيمة الحرجة(Critical ratio) لهذه التشبعات تجاوزت (1.96) مما يعني معنويتها عند مستوى (5%)، علما ان مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن الحدود المقبولة اذ بلغت نسبة (CMIN\DF) (2.102)، وبلغت نسبة(GFI)(0.913)، وكانت نسبة(CFI) (0.901)، أما نسبة(RMSEA) فقد بلغت(0.068).

6-2الاحصاءات الوصفية

يبين الجدول (1) ادناه قيم علاقات الارتباط بين متغيرات البحث والاحصاءات الوصفية لها، حيث يلاحظ ان كل علاقات الارتباط كانت موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ،

جدول (1) الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المعتمد / المستقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المهام العامة ومعرفة الفريق	المهام العامة ومهارات الاتصال	مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة	ديناميكيات وتفاعلات الفريق	موارد الفريق وبيئة العمل	النماذج الذهنية المشتركة
	4.03	0.80	4.09	4.11	4.07	4.16	4.09	
		0.80	0.70	0.76	0.78	0.75	0.76	
معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع								
التبادل	4.14	0.78	**0.563	**0.610	**0.611	**0.637	**0.585	**0.684
الاجتماعات	4.26	0,81	**0.338	**0.455	**0.356	**0.370	**0.446	**0.446
التماسك	3.15	1.07	**0.410	**0.343	**0.349	**0.338	**0.409	**0.443
جودة تبادلية الفريق- العضو	4.03	0.90	**0.578	**0.612	**0.572	**0.608	**0.635	**0.684

**معنوي عند 1%

3-6صدق وثبات أداة الدراسة:

من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، وقد استخدم الباحثان هذا النوع من التحليل للتأكد من ان المقياس سيعطي نفس النتائج اذا تم إعادة التجربة مرة أخرى على نفس العينة، علما ان(Urasachi et al.,2015:681) يشيرون انه في العلوم السلوكية عندما تكون قيمة معامل الثبات (0.60) فانها تعد قيمة مقبولة. ويبين الجدول (14) ادناه قيم اختبار(Chronbach's Alpha) لمتغيرات البحث. أما الصدق (Validity) فهو يعني ان المقياس المستخدم يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر ان المقياس يقيس الظاهرة موضوع البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206).

جدول(2)قيم (Chronbach's Alpha) لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	قيمة Chronbach's Alpha
1	جودة تبادلية الفريق- العضو	0.77
2	النماذج الذهنية المشتركة	0.96

المصدر اعداد الباحثين

يتضح من الجدول أعلاه ان كافة قيم معاملات (Cronbach's Alpha) للمتغيرات الرئيسة والفرعية ضمن الحدود المقبولة احصائيا و هذا يؤكد دقة وثبات أداة القياس المستخدمة في البحث الحالي وقدرتها على قياس متغيراتها بوضوح وبدون تعقيد، مما يجعل الباحث مطمئن الى النتائج التي سيتم التوصل اليها.

لقد أعتمد الباحثان في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال قيم (B) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، ويتم قياس معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار، ومستوى معنويتها ، كما تم استخدام معامل التحديد (R2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)، وبحسب الفرضية الرئيسة للبحث وما تفرع منها يوضح الجدول(44) مستويات التأثير بين متغيرات البحث:

جدول (3) تحليل مستويات التأثير للفرضية الرئيسة الرابعة

المتغير التابع / المتغير المستقل	النماذج الذهنية المشتركة α	النماذج الذهنية المشتركة β	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	معامل التحديد R^2
التبادل	**1.15**	**0.72**	**14.5**	**0.47**
الاجتماعات	**2.46**	**0.38**	**7.70**	**0.20**
التماسك	**3.00**	**0.31**	**7.42**	**0.19**
جودة تبادلية الفريق- العضو	**0.98**	**0.80**	**14.45**	**0.47**

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

** معنوي بمستوى (1%)، *معنوي بمستوى 5%

تبين من الجدول أعلاه النقاط الاتية:

1- يؤثر بعد التبادل إيجابيا وبمقدار (0.72) في بناء نماذج ذهنية مشتركة بين الأعضاء اذا تم زيادته بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (14.5). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.47)، وهذا يعني ان بعد التبادل يفسر ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ في النماذج الذهنية المشتركة. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتبادل في النماذج الذهنية المشتركة).

2- ستتحسن النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء فرق مجتمع البحث بمقدار (0.38) اذا ازدادت اجتماعات أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.70). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.20)، وهذا يعني ان بعد الاجتماعات يفسر ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ في النماذج الذهنية المشتركة. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاجتماعات في النماذج الذهنية المشتركة).

3- يؤثر تماسك الفريق بصورة إيجابية في النماذج الذهنية المشتركة للفرق في الجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.31) اذا زاد تماسك أعضاء الفريق بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (7.42). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.19)، وهذا يعني ان بعد التماسك يفسر ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ في النماذج الذهنية المشتركة. مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتماسك في النماذج الذهنية المشتركة).

4- بشكل عام تؤثر جودة تبادلية الفريق- العضو بصورة إيجابية في النماذج الذهنية المشتركة لأعضاء فرق الجامعات والكليات مجتمع البحث بمقدار (0.80) إذا زادت جودة تبادلية الفريق- العضو بمقدار وحدة واحدة، وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (14.45). وبلغت القوة التفسيرية لإنموذج الانحدار (0.47)، وهذا يعني ان جودة تبادلية الفريق- العضو تفسر ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ في النماذج الذهنية المشتركة. مما تقدم يستدل الباحث على قبول الفرضية الرئيسة بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة تبادلية الفريق-العضو في النماذج الذهنية المشتركة).

بملاحظة النتائج أعلاه نجد ان أكثر الابعاد تأثيرا في النماذج الذهنية المشتركة هو بعد التبادل، حيث انه بدون هذا البعد نجد ان مقدار النماذج الذهنية المشتركة (0.72). اما أضعف الابعاد تأثيرا فهو التماسك، حيث انه بدون هذا البعد نجد ان مقدار النماذج الذهنية المشتركة (3.00) وهي قريبة من الحد الأعلى للمقياس (5).

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

7- الاستنتاجات:

1- حقق متغير جودة تبادلية الفريق- العضو مستوى وشدة اجابة مرتفع، وهذا يشير الى ان فرق القيادة عينة البحث تتمتع بجودة تبادلية الفريق- العضو، الا انهم بحاجة الى تنميتها بشكل أكبر وبما يحقق لهم التعاون والتكاتف في سبيل انجاز المهام المطلوبة.

أ- حققت أبعاد متغير جودة تبادلية الفريق –العضو مستوى وشدة إجابة مرتفع، وقد جاء بعد الاجتماعات بالمرتبة الاولى، وهذا يدل على ان فرق القيادة عينة البحث يدركون أهمية الاجتماعات في عملهم، ويميلون الى استخدامها كوسيلة لمناقشة متطلبات العمل، ووجهات النظر المختلفة، لكي يبقى جميع الأعضاء على اطلاع باخر التطورات، واتخاذ القرارات بشكل تشاركي، وقد جاء بعد التبادل في المرتبة الثانية وهذا يدل على ان فرق القيادة عينة البحث يرغبون في التعاون وتبادل المعرفة والأفكار بهدف تطوير واقع العمل، كما انهم مستعدين للتطوع ومساعدة الاخرين في إنجاز مهامهم، أما بعد التماسك فقد جاء بالمرتبة الثالثة وهذا يشير الى أن فرق القيادة عينة البحث يتمتعون بالتماسك والتكافل الاجتماعي فيما بينهم، الا انه دون المستوى المطلوب مقارنة بأبعاد المتغير الاخرى، لذلك تحتاج هذه الفرق الى تعزيز التماسك فيما بينهم، والعمل بروح الفريق الواحد وبما يزيد من قدرتهم على مواجهة تغيرات بيئة العمل معاً كفريق واحد، و تحقيق الأهداف العامة للفريق والمنظمة.

2- حقق متغير النماذج الذهنية المشتركة مستوى وشدة اجابة مرتفع، وهذا يشير الى ان فرق العمل عينة البحث تدرك توافر أبعاد النماذج الذهنية المشتركة، وتهدف لاستخدامها كمخططات معرفية تسهم في تفسير أحداث بيئة العمل وتوقع تغيراتها المستقبلية، كما تسهم في فهم اتجاهات وسلوكيات الأعضاء الاخرين لتكوين صورة مشتركة حول متطلبات انجاز المهام العامة للفريق.

أ- حققت أبعاد متغير النماذج الذهنية المشتركة مستوى وشدة إجابة مرتفع، وقد جاء بعد موارد الفريق وبيئة العمل بالمرتبة الاولى، وهذا يشير الى ان أغلب أفراد عينة البحث يدركون أهمية هذا البعد، وهو مؤشر ايجابي يحتسب لهم، اذ يرى الباحث ان هذا البعد هو أساس تحقيق الأبعاد الاخرى التي تؤدي في النهاية الى تطوير النماذج الذهنية المشتركة، في حال تم توظيفها لذلك، اذ تمثل موارد الفريق ما يتم تبادله بين الأعضاء من موارد مادية واجتماعية رسمية وغير رسمية، وتمثل موارد البيئة الفرص التي تهدف المنظمات الى استثمارها، والمعلومات التي يعتمد عمل المنظمة بصورة عامة على جمعها وتحليلها، وقد جاء بعد مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة بالمرتبة الثانية وهذا يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية علاقاتهم الايجابية مع الاخرين

ودورها في انجاز المهام الجماعية، وجاء بعد المهام العامة ومهارات الاتصال بالمرتبة الثالثة، وهذا يشير الى امتلاك الأعضاء عينة البحث لمهارات الاتصال واستخدامها في تحقيق التواصل مع بعضهم البعض، بالإضافة الى امتلاكهم المهارات المعرفية والبدنية اللازمة لأداء المهام، وجاء بعد ديناميكيات وتفاعلات الفريق بالمرتبة الرابعة مما يدل على وجود تفاعلاً جماعياً بين أعضاء الفرق عينة البحث، وهذا يدل على ادراك هؤلاء الأعضاء لأهمية ديناميكيات وتفاعلات الفريق ودورها في طرح الأفكار.
رغم ان هذه النتائج ايجابية الا ان هذا البعد يتطلب الاهتمام بشكل أكبر من قبل هذه الفرق مقارنة بالأبعاد الاخرى، ونظراً لأهميته في تحقيق تنسيق العمل وتحسين جودته، وأخيراً جاء بعد المهام العامة ومعرفة الفريق بالمرتبة الخامسة، وهذا يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية هذا البعد، من خلال معرفة اجراءات واستراتيجيات العمل، نوع وحجم المهام، بالإضافة الى معرفة قدرات الأعضاء الاخرين، ومع ذلك يحتاج هذا البعد الى الاهتمام والتطوير أكثر من قبل الأعضاء عينة البحث، لأن المعرفة التي يحملها أعضاء الفريق هي من أهم موارد الفريق والمنظمة والتي يعتمد عليها تحقيق الأهداف والمنافسة في سوق العمل.
3- أكدت نتائج اختبار مستويات التأثير أن المتغير المستقل جودة تبادلية الفريق- العضو بأبعاده الفرعية(التبادل، الاجتماعات، والتماسك) يؤثر بشكل ايجابي في المتغير المعتمد النماذج الذهنية المشتركة، وهذا يشير الى امكانية استثمار جودة التبادل بين أعضاء فرق القيادة عينة البحث في تعزيز النماذج الذهنية المشتركة بينهم كآلية لخلق الفهم المشترك وتفسير تغيرات البيئة التي تسهم في تسهيل انجاز العمل الجماعي.

8- التوصيات:

1- التوصيات الخاصة بمتغير جودة تبادلية الفريق- العضو:

أ- تكثيف الاجتماعات وتحسين جودتها من خلال فسح المجال لجميع الأعضاء في ابداء آرائهم وأفكارهم والمشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات واجراءات تنفيذها.
ب- الاهتمام بجميع العوامل التي تسهم في تحسين وتطوير جودة تبادلية الفريق – العضو، مثل ممارسات الموارد البشرية المتمثلة، بالاختيار والتوظيف، التدريب، مشاركة الموظفين، تقييم الأداء، مشاركة المعلومات، التعويض، التمكين، وتصميم العمل المرن، كونها من المحركات الرئيسة لسلوك الموظف، ولها تأثير مباشر على نتائج عمل الفريق.
ج- الأخذ بآراء وأفكار الأعضاء وان لم تكن مفيدة في الوقت الحالي، فقد تكون مفيدة وممكنة التطبيق في وقت لاحق.
د- تحقيق العدالة التنظيمية في التعامل مع جميع الأعضاء، وضمان حقوقهم في تطوير المسار الوظيفي وتسنم المناصب الوظيفية حسب الخبرة والكفاءة، وعدم اتباع أساليب التحيز والمحسوبية التي تجعل الأعضاء يشعرون بالمظلومية، وتثير الضغينة فيما بينهم مما ينعكس سلباً على طبيعة العلاقات التي تربطهم.
هـ - تطوير الثقافة التنظيمية التي تهدف الى تعزيز التعاون والمشاركة، تعزيز الصداقة في مكان العمل، الانفتاح وتقبل الرأي الاخر.

2- التوصيات الخاصة بمتغير النماذج الذهنية المشتركة:

ينبغي على ادارات الجامعات والكليات الأهلية (عينة البحث) ان تولي اهتمام كبير لمتغير النماذج الذهنية المشتركة كونه يؤثر بشكل كبير على قدرتها في تحقيق التكيف والاستجابة للظروف والتغيرات البيئية المستمرة وكما يأتي:
أ- ضرورة الاهتمام بأبعاد متغير النماذج الذهنية المشتركة المتمثلة بـ(المهام العامة ومعرفة الفريق، المهام العامة ومهارات الاتصال، مواقف الأعضاء تجاه الزملاء والمهمة، ديناميكيات وتفاعلات الفريق، موارد الفريق وبيئة العمل) من أجل بناء وتطوير النماذج الذهنية المشتركة بين أعضاء الفريق وتحقيق الفهم المشترك لمواقف العمل والاستجابة لها.
ب- الاهتمام بجميع العوامل التي تؤدي الى بناء وتطوير النماذج الذهنية المشتركة بين الأعضاء والتي أوصى بها الباحثين والممارسين بحسب نتائج الدراسات التجريبية اذ تعمل هذه العوامل بمثابة الوسائل التي تستخدمها المنظمات في بناء النماذج الذهنية المشتركة، مثل تعزيز التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء، تعزيز التواصل اللفظي وغير اللفظي، الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، والنقاشات المتبادلة من أجل مشاركة وتفسير المعلومات وايجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل، تعزيز سلوكيات التعاون وادارة الأداء المتبادل، تعزيز سلوكيات التبادل المعرفي والتغذية الراجعة بين الأعضاء.
د- عقد الشراكات والمؤتمرات العلمية مع جامعات وكليات عالمية ومحلية اخرى، يطلع من خلالها الأعضاء على اخر تطورات العليم العالي الأهلي، واكتساب الأفكار والمعلومات الجديدة التي تسهم في زيادة معرفة ومهارات الأعضاء، معرفة المنافسين وطبيعة تحركاتهم وهذا يزيد من فهم الأعضاء للبيئة ويحقق السرعة والاستباقية في الأداء.

المصادر:

1- Willems, J. (2016). Building shared mental models of organizational effectiveness in leadership teams through team member exchange quality. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *45*(3), 568-592.
2-Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M., & Babyegeya, E. (2016). Servant leadership, organisational citizenship behavior and creativity: The mediating role of team-member exchange. *Psychologica Belgica*, *56*(4), 342.
3- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor?. *Journal of management*, *20*(2), 403-437.
4-Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43(1), 118–135. doi:10.1016/0749-5978(89)90060-5
5-Smith, M. L. (2005.). Team-Member Exchange and Individual Contributions to Collaborative Capital in Organizations. Collaborative Capital: Creating Intangible Value, 161–181. doi:10.1016/s1572-0977(05)11006-1
6-Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange. The International Journal of Human Resource Management, 22(15), 3187–3201. doi:10.1080/09585192.2011.560875.
7- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. Journal of Organizational Behavior, 35(2), 273-295.
8- Lee, K. (2020). The joint effects of leader–member exchange and team-member exchange in predicting job crafting. *Sustainability*, *12*(8), 3283.
9- Suhardi, I. A. B. R., Wasiman, I. B. U. P., & Ida Bagus Cempena, I. S. (2022). Impact of Team Member Exchange and Servant Leadership on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior. Journal of Hunan University Natural Sciences, 49(5).
10- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. Journal of Organizational Behavior, 35(2), 273-295
11- Hosani, K. I. A., Elanain, H. M. A., & Ajmal, M. M. (2018). Personality traits and work engagement: does team member exchange make a difference?. *International Journal of Innovation and Learning*, *24*(3), 239-261.
12- Suhardi, I. A. B. R., Wasiman, I. B. U. P., & Ida Bagus Cempena, I. S. (2022). Impact of Team Member Exchange and Servant Leadership on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior. Journal of Hunan University Natural Sciences, 49(5).
13- Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H. A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. R&D Management, 41(3), 274-287.
14- Hawkes, A. J., & Neale, C. M. (2019). Mindfulness beyond wellbeing: Emotion regulation and team-member exchange in the workplace. Australian Journal of Psychology. doi:10.1111/ajpy.12255.
15- Shih, H.-A., & Wijaya, N. H. S. (2017). Team-member exchange, voice behavior, and creative work involvement. International Journal of Manpower, 38(3), 417–431. doi:10.1108/ijm-09-2015-0139.
16- Lai, F.-Y., Lin, C.-C., Lu, S.-C., & Chen, H.-L. (2021). The Role of Team–Member Exchange in Proactive Personality and Employees' Proactive Behaviors: The Moderating Effect of Transformational Leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, 154805182110348. doi:10.1177/15480518211034847.
17- Johnson-Laird, P. N. (1983). Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness (No. 6). Harvard University Press.كتاب
18- Ots, M., & Nyilasy, G. (2015). Integrated marketing communications (IMC): Why does it fail?: An analysis of practitioner mental models exposes barriers of IMC implementation. *Journal of Advertising Research*, *55*(2), 132-145.
19- Andrews, R. W., Lilly, J. M., Srivastava, D., & Feigh, K. M. (2022). The role of shared mental models in human-AI teams: a theoretical review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 1-47.
20- Wu, X. J., Jiang, R., Tsai, J. C. A., & Klein, G. (2023). Shared mental models in multi-team systems: improving enterprise system implementation. *International Journal of Managing Projects in Business*, *16*(2), 185-208.
21-Holcombe, E., & Kezar, A. (2018). Mental models and implementing new faculty roles. Innovative Higher Education, 43(2), 91-106. ISO 690
22- Lynam, T., Mathevet, R., Etienne, M., Stone-Jovicich, S., Leitch, A., Jones, N., ... & Perez, P. (2012). Waypoints on a journey of discovery: mental models in human-environment interactions. *Ecology and Society*, *17*(3).
23- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). New York: Doubleday.
24- Huber, N. S. (1995). Leadership in higher education: Engaging the department heads. *Planning for higher education*.

25- Heubach, S., Nazar, C., Schiorring, E., Dong, J., Menezes, G., Allen, E., ... & Thompson, L. (2022, August). Eco-STEM: Transforming STEM Education using an Asset-based Ecosystem Model. In *2022 ASEE Annual Conference & Exposition*.
26- Smith, M. L. (2005). Team-member exchange and individual contributions to collaborative capital in organizations. In *Collaborative capital: Creating intangible value* (pp. 161-181). Emerald Group Publishing Limited.
27- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?. Industrial and Organizational Psychology, 11(3), 456-481.
28- Chen, Z. (2018). A literature review of team-member exchange and prospects. Journal of Service Science and Management, 11(04), 433.
29- Svennevig, J. (2012). Interaction in workplace meetings. Discourse studies, 14(1), 3-10.
30- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W., & Rogelberg, S. G. (2014). Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes. Management Research Review.
31- Chen, X., & Wei, S. (2020). The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. Journal of knowledge management.
32- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2018). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. Team Performance Management: An International Journal.
33- Appelbaum, N. P., Lockeman, K. S., Orr, S., Huff, T. A., Hogan, C. J., Queen, B. A., & Dow, A. W. (2020). Perceived influence of power distance, psychological safety, and team cohesion on team effectiveness. Journal of interprofessional care, 34(1), 20-26.
34- Umar, M., & Ko, I. (2022). E-Learning: Direct Effect of Student Learning Effectiveness and Engagement through Project-Based Learning, Team Cohesion, and Flipped Learning during the COVID-19 Pandemic. Sustainability, 14(3), 1724.
35- Andres, H. P. (2011). *Shared Mental Model Development During Technology-Mediated Collaboration. International Journal of e-Collaboration, 7(3), 14–30.* doi:10.4018/ijec.2011070102.
36- Gobin, B. A. (2012, January). Reusing OWL-S to model knowledge intensive tasks performed by Knowledge Based Systems. In *2011 Ninth International Conference on ICT and Knowledge Engineering* (pp. 34-42). IEEE.
37- Brandt, D. S. (2001). Information technology literacy: task knowledge and mental models.
38- Van Boxtel, C., Van der Linden, J., & Kanselaar, G. (2000). Collaborative learning tasks and the elaboration of conceptual knowledge. *Learning and instruction*, *10*(4), 311-330.
39- Ittonen, K., Johnstone, K., & Myllymäki, E. R. (2015). Audit partner public-client specialisation and client abnormal accruals. *European Accounting Review*, *24*(3), 607-633.
40- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *118*(1), 4-13.
41- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, *83*, 31-41.
42- Zulch, B. G. (2014, October). Communication skills impact on sustainable and green project management. In *Proceedings of the World Sustainable Building (SB14) Conference* (Vol. 5, pp. 676-682).
43- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of Career Planning and Decision Making: Analysis of Communication Skills, Motivation and Experience (Literature Review Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Management Science*, *3*(5), 823-835.
44- Reith-Hall, E., & Montgomery, P. (2019). Protocol: Communication skills training for improving the communicative abilities of student social workers: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, *15*(3).
45- Mehta, N. K., & Jha, S. (2020). Facilitation of team communication skill among engineers: an empirical study. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, *11*(2), 435-453.
46- Riemer, M. J. (2007). Communication skills for the 21st century engineer. *Global J. of Engng. Educ*, *11*(1), 89-100.
47- Ruiz Ulloa, B. C., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management: An International Journal*, *10*(7/8), 145-151.
48- Moore, S. M., & Geuss, M. N. (2020). Familiarity with teammate's attitudes improves team performance in virtual reality. *PloS one*, *15*(10), e0241011.
49- Pritchard, M. P., & Funk, D. C. (2010). The formation and effect of attitude importance in professional sport. *European Journal of marketing*, *44*(7/8), 1017-1036.
50- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied psychology*, *56*(2), 212-230.
51- Rudawska, A. (2017). Students' team project experiences and their attitudes towards teamwork. *Central European Management Journal*, *25*(1), 78-97.

52- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *27*(1), 98-111.
53- Crano, W. D., & Prislin, R. (Eds.). (2011). *Attitudes and attitude change*. Psychology Press.
54- Heinemann, G. D., Schmitt, M. H., Farrell, M. P., & Brallier, S. A. (1999). Development of an attitudes toward health care teams scale. *Evaluation & the health professions*, *22*(1), 123-142.
55- Delice, F., Rousseau, M., & Feitosa, J. (2019). Advancing teams research: What, when, and how to measure team dynamics over time. *Frontiers in psychology*, *10*, 1324.
56- Harvey, J. F., Cromwell, J. R., Johnson, K. J., & Edmondson, A. C. (2023). The Dynamics of Team Learning: Harmony and Rhythm in Teamwork Arrangements for Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 00018392231166635.
57-Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, *7*(1), 223-229.
58- Furumo, K., & Pearson, J. M. (2006, January). An empirical investigation of how trust, cohesion, and performance vary in virtual and face-to-face teams. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 1, pp. 26c-26c). IEEE.
59- O'Connor, R., & Basri, S. (2012). The effect of team dynamics on software development process improvement. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, *3*(3), 13-26.
60- Nielsen, T. M., Edmondson, A. C., & Sundstrom, E. (2006). Team wisdom: Definition, dynamics, and applications. *Dynamics, and Applications (June 2006)*.
61- Wei, S., Tan, L., Zhang, Y., & Ohland, M. (2023). The effect of the emergency shift to virtual instruction on student team dynamics. *European Journal of Engineering Education*, 1-25.
62- Lehmann-Willenbrock, N., Chiu, M. M., Lei, Z., & Kauffeld, S. (2017). Understanding positivity within dynamic team interactions: A statistical discourse analysis. *Group & Organization Management*, *42*(1), 39-78.
63- Lehmann-Willenbrock, N., & Chiu, M. M. (2018). Igniting and resolving content disagreements during team interactions: A statistical discourse analysis of team dynamics at work. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(9), 1142-1162.
64- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, *42*, 1-21.
65- Gardner, H. K., Gino, F., & Staats, B. R. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 998-1022.
66- Fisher, C. M., Jang, S., & Hackman, J. R. (2023). Caught Between a Clock and a Hard Place: Temporal Ambivalence and Time (Mis) management in Teams. *Organization Science*.
67- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2015). Startup team contributions and new firm creation: The role of founding team experience. *Entrepreneurship & Regional Development*, *27*(1-2), 80-105.
68- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management*, *27*(1), 4-13.
69- Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *22*(2), 89-106.
70- Jo, I. H. (2011). Effects of role division, interaction, and shared mental model on team performance in project-based learning environment. *Asia Pacific Education Review*, *12*, 301-310.
71- Pheiffer, G. (2016). *The role of attachment styles in team functioning* (Doctoral dissertation, London Metropolitan University).